

МЯСТО НА СТРАТЕГИЧЕСКОТО ПЛАНИРАНЕ В УКАЗАНИЯТА ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА РЕГИОНАЛНИ ПЛАНОВЕ В БЪЛГАРИЯ

гл. ас. д-р Калин Крумов

ROLE OF STRATEGIC PLANNING IN THE GUIDELINES ON DEVELOPING REGIONAL PLANS IN BULGARIA

Chief Assistant Kalin Krumov, PhD

Резюме: В съвременните условия стратегическото планиране е незаменим инструмент за развитие на териториалните единици. Въпреки това, указанията за разработване на регионални, областни и общински планове в България не му отделят дължимото внимание. Тази тяхна особеност директно се отразява върху качеството на разработваните планови документи и възможностите им да стимулират развитието на територията на страната.

Ключови думи: стратегическо планиране, регионални планове за развитие, методически указания

Abstract: In modern times strategic planning is an indispensable instrument of territorial units' development. Nevertheless the guidelines on developing regional, district and municipal plans in Bulgaria do not sufficiently cover this. This feature of theirs directly influences the quality of the elaborated planning documents and their capability to enhance the development of country's territory.

Key words: strategic planning, regional development plans, methodology guidelines.

Увод

Обект на доклада са методическите указания за разработване на регионални, областни и общински планове и стратегии за развитие в България през периодите 2007-2013 г. и 2014-2020 г. През тези периоди действат „Методическите указания за разработване на общински планове за развитие”, „Методически указания за разработване на Областните стратегии за развитие /ОСР/”, и „Методически указания за разработване на Национална стратегия за регионално развитие на Република България (2012-2022), Регионални планове за развитие на районите от ниво 2 (2014-2020), Областни стратегии за развитие (2014-2020) и Общински планове за развитие (2014-2020)”.

Предмет на доклада е оценката на посочените методически указания от гледна точка на количеството и качеството на съдържащата се в тях информация за същността на стратегическото планиране и етапите от процеса на неговото осъществяване при разработване на стратегическите документи за развитие на териториалните единици. С други думи от обхвата на изследването са изключени изискванията на указанията по отношение на: регионалната политика – цели, принципи и подходи; целите и приоритетни оси на политиката за регионално развитие; и новите стратегически направления и изисквания във връзка с планирането и програмирането на регионалното развитие след 2013 г.

Значение на стратегическото планиране за развитие на териториалните единици

Новите реалности в социално-икономическото развитие на света, страните, регионите, местните общности, отраслите, фирмите и отделните индивиди показват непротиворечивата закономерност, че бъдещето не е линейна или коригирана проекция на настоящето и миналото. Бъдещето, такова каквото е в общоприетите прогнози, обещава нарастваща сеизмичност на средата за живот и стопанска дейност под формата на силни, динамични, непрекъснати и трудно предвидими промени, които поставят и ще поставят пред все по-големи изпитания управлението на всички равнища. Това предопределя, че проблемите пред развитието в бъдеще ще са различни от проблемите пред развитието днес, както и, че утрешните проблеми няма да могат да бъдат решени със парадигмите за управление от миналото. Според Питър Дракър „Най-голямата опасност по време на турбулентия не са сътресенията. Това е да се действа с вчерашната логика.“¹ Като цяло последствията от прилагането на старите разбирания и подходи са потенциално катастрофални както за отделните индивиди, така и за организациите, общностите, страните и света като цяло и ще водят единствено до продължаващи неуспехи. В тази връзка Джоел Баркер казва „Новите парадигми поставят всеки, практикуващ старата парадигма, под голям риск. Колкото по-висока е позицията толкова по-голям е и рискът. Колкото по-добре се чувствате в парадигмата си, колкото повече сте вложили в нея, толкова повече ще загубите от смяната на парадигмите.“ В условията на висока динамика и непредсказуемост Питър Дракър съветва „Ако не можете да предскажете бъдещето, създайте го.“² Доказаната парадигма за проектиране и създаване на по-добро бъдеще се нарича стратегическо мислене и стратегическото планиране. Тази нова парадигма е проактивна (изпреварваща) и е устойчива от гледна точка на получените резултати защото позволява да се създаде един по добър свят, както за настоящите, така и за бъдещите поколения. Тя не пренебрегва печалба, но нейния първи приоритет е устойчивостта и обществена добавена стойност. Според Брисон и Алстон (Фигура № 1) изпреварващият характер на стратегическото планиране се крие в отговорите на три въпроса „Къде сме в момента?“, „Какви искаме да бъдем в бъдеще и що за свят искаме да създадем?“ и накрая „Как да стигнем до там?“. В своята дълбока същност въпросите очертават границите на един процес на проектиране и реализация на онова, което до вчера е считано за невъзможно. Невъзможно, защото са използвани стари подходи, които в условията на силно сеизмична среда чрез екстраполация не могат да разкрият желан бъдещ образ на обекта на планиране. „Обикновено, основният проблем с житейските главоблъсканици, е че ние не проявяваме достатъчно въображение.“³ казва Томас Мур. Тези разсъждения придобиват смисъл във втората стъпка от парадигмата на стратегическото планиране – а именно да проявим достатъчно въображение и отговорност за да измислим онова бъдеще, което искаме да видим. Тук процесите не се свеждат до проста или коригирана проекция на миналото в бъдещето, а до измисляне на ново бъдеще.

¹ Drucker, P., Post-capitalist society, New York: Harper Business, 1993

² Drucker, P., Post-capitalist society, New York: Harper Business, 1993

³ Moore Thomas, Care Of The Soul – How to add the Depth and Meaning to your everyday Life, Harper Collins Publishers, 1992

Фигура № 1



Източник: *Creating and Implementing your Strategic Plan*⁴

На един следващ етап стратегическото планиране изисква разработването на стратегически план за постигане на състоянието, в което желаем. Този етап включва и създаване на нови подходи за успех, от които ще зависи постигането на желаното бъдеще. Накрая парадигма на стратегическо планиране предполага реализация на разработения стратегически план.

Предимството на стратегическото планиране не е само в неговото изпреварващо действие. То има и други силни страни, които изпъкват на преден план при сравнение на съдържанието и компонентите на традиционното планиране (Таблица № 1).

⁴ Bryson J. and Alston F., *Creating and Implementing your Strategic Plan*, Second Edition, San Francisco: Jossey-Bass, 2004

**Таблица № 1. Съдържание и специфични особености
на традиционното и стратегическото планиране**

№	Традиционно планиране	Стратегическо мислене и планиране
1	Подобряване на съществуващите модели. Постепенни промени като начин на действие. Използване на същите стари правила, но по-добре от преди.	Стратегическо мислене по дефиниция е „парадигма на съзидателно разрушаване” и включва проектиране и изграждане на нов начин на мислене. Тя изисква създаването на нови концепции, реалистични нови правила, нови техники и нови умения за успех. Тази парадигма често изисква напускане на съществуващото удобно положение.
2	Краткосрочна печалба или финансиране. Целите в плановете са с най-голяма продължителност от 5 години.	Дългосрочни цели, които проектират по-добър свят, както за днешните, така и утрешните поколения. Устойчиви цели с висока полезна стойност, разработени за период от 5 до повече от 100 години.
3	Тактики и дейности, които не са свързани с измерими резултати. Желанията често се бъркат с нуждите.	Фокус върху разработване на бъдещи резултати в измерими величини, преди избора на стратегии и тактики. Резултати са дългосрочни и зададени на три взаимосвързани нива – мега, макро и микро.
4	Целите определят само финансовите резултати. Клиентите и бъдещите граждани се игнорират. Положителното обществено въздействие е оставено на случайността.	Целите са разработени за балансиран кръг от заинтересовани страни – бъдещите граждани, днешните и вътрешни клиенти. Разработват се балансиран набор от показатели за изпълнение за оценка на успеха.
5	Устойчивото развитие не е пролем на планирането.	Обществената добавена стойност и устойчивото развитие са приоритет на планирането.
6	Нуждите се определят като пропуски в ресурсите, методите и средствата.	Нуждите се определят като несъответствие между текущи и желаните резултати. Изискванията за повече ресурси се приемат като квази-нужди.
7	Планирането се фокусира върху непосредствените клиенти и основните акционери. Обществото и вътрешни клиенти не се вземат под внимание.	Планирането включва интеграцията и взаимодействието на три групи от клиенти: обществото сега и в бъдеще, непосредствените външни клиенти и вътрешните клиенти.
8	Целите са по-често общи, неясни, и нямат измерими елементи.	Цели са „умни”. Разработени са на три нива (мега, макро и микро) и имат измерими елементи.
9	Визията по-често е краткосрочна. Организационната мисия е „размита” и звучи добре, но не засяга бъдещите поколения. Обществената добавена стойност не е проблем на организацията.	Визията посочва в измерими величини какъв свят искаме да изградим за бъдещите поколения. Организационната визия определя приноса на организацията в измерими величини. Визията е насочена към обществена добавена стойност сега и в бъдеще и засяга не само това, което иска да постигне организацията.
10	Няма общо мнение за това, което организация е или трябва да прави – организацията се третира като събор от несвързани части.	Споделено мнение за елементите, общи за всички организации – системни ментални модели подчертават връзката между частите.

Източник: Strategic Planning For Success - Aligning People, Performance, and Payoffs⁵

⁵ Kaufman Roger, Oakley-Browne Hugh, Watkins Ryan, Leigh Doug, Strategic Planning For Success - Aligning People, Performance, and Payoffs, Jossey-Bass/Pfeiffer, 2003, p. 30.

Посочените особености позволяват да се направи заключението че стратегическото планиране има следните предимства спрямо традиционното планиране:

- Адекватна представа за същността на обектите на планиране, а именно обектите се разглеждат в качеството им на система (т.10 и т.7);

- Стратегическо планиране предполага проектиране и изграждане на нов начин на мислене, създаване на нови концепции, реалистични нови правила, нови техники и нови умения за успех. Поради това е възможно то да изисква изоставяне на съществуващото удобно положение или начин на мислене (т.1).

- Целите в плановете документи са с по-високо качество, което намира израз в:

- Целите са точни, ясни, измерими, разработени са на три нива (мега, макро и микро) (т.8);

- Целите са дългосрочни – от 5 до над 100 години (т.2), което осигурява по-голяма свобода от съществуващите условия при извеждане на желания бъдещ образ на обекта на планиране;

- Бъдещите резултати (визията и главната цел) се разработват преди избора на стратегии и тактики (тактически и оперативни цели) (т.3) т.е. целите се извеждат отгоре надолу, а се реализират отдолу нагоре;

- Целите проектират по-добър свят, както за днешните, така и утрешните поколения (т.2)

- Целите са разработени за балансиран кръг от заинтересовани страни (т.4);

- Изпълнението на целите се оценява чрез балансиран набор от показатели (т.4);

- Визията разкрива образа на света, които ще се изгради за бъдещите поколения и е насочена към обществена стойност добавена (т.9).

- Обществената добавена стойност и устойчивото развитие са изведени като приоритет (т.5).

- Нуждите се определят през призмата на несъответствието между текущи и желани резултати (съществуващо състояние и желано бъдещо състояние), а не като недостатък на ресурсите (т.6).

Всичко посочено показва, че стратегическо планиране е процес на измисляне в измерими величини на по-добро бъдеще и избор на най-добрата координация между ресурси и действия за постигането му. В същото време при дългосрочното планиране бъдещето обикновено е изведено като линейна или нелинейна екстраполация на настоящето. От тук се ражда и колосалната разлика в резултатите от прилагането на двата вида планиране – при едно се проектират съществуващите (обикновено неблагоприятни) тенденции и резултати, а при другото се измисля такова (благоприятно) бъдеще, което желаем да имаме.

Формалният резултат от осъществяването на процеса на стратегическо планиране са разработените стратегически планови документи, в които централно място заема постигането на няколко вида резултати: визия, която описва далечния бъдещ образ на обекта; организационна мисия и главна цел; стратегически цели; оценка на приоритетите, методите и средствата за постигане на целите. Чрез тези елементи стратегическите планове възплащават качествени промени и определят посоката на развитие на обектите.

Отсъствие на информация за същността на стратегическото планиране в методическите указания за разработване на стратегически документи за развитие на териториалните единици в България

Въпреки, че „Основната цел на методическите указания е да създадат методологическа и техническа база за разработване на системата от документи за стратегическо

планиране на регионалното развитие....⁶ в тях липсва част от необходимата информация за това. Пример за такъв дефицит може да се открие в областта на стратегическото планиране и неговата същност, място и роля при разработване на стратегическите документи за развитие на районите, областите и общините в България през периодите 2007-2013 г. и 2014-2020 г.

Оценката на методологичните изисквания в указанията за разработване на регионални планове, областни стратегии и общински планове показват, че те в преобладаваща част от случаите не предоставят никаква информация за същността на стратегическото планиране и етапите от процеса на неговото осъществяване. Например методическите указания за разработване на регионални планове през периода 2014-2020 г. като цяло не отговарят на този критерий. При указанията за разработване на областни стратегии ситуацията е малко по-добра – от анализиранияте две указания тези за периода 2007-2013 г. описват процеса и етапите на стратегическо планиране за разработване на областните стратегии за развитие (Подготовка, Привеждане в съответствие с нормативните изисквания на ЗРР /Разработване на ОСР/, Съгласуване, Приемане, Изпълнение, Оценка и Актуализиране)⁷ както и същността и значението на областните стратегии⁸ за развитие. Недостатъците им са свързани с това, че не обясняват какво представлява стратегическото планиране и защо е необходимо за нуждите на развитието на областите в България. Значително по-лошо е състоянието на методическите указания за разработване на областни стратегии през периода 2014-2020 г., в който стратегическото планиране само е посочено на няколко места в текста. Така от гледна точка на информацията за стратегическото планиране и неговите етапи изводите са недвусмислени – методическите указания влошават своето качество през периода от 2007 до 2020 г. Този факт ще окаже влияние върху разработваните областни стратегии, а посредством тях и върху развитието на областите в страната. Качеството на плановете и стратегиите зависи от качеството на осъществяване на процеса на планиране и неговите етапи, а щом там има сериозен дефицит, едва ли могат да се очакват положителни резултати. Като цяло усещането, е че за стратегическо планиране се говори единствено и само поради това, че законодателството на Европейския съюз и националното законодателство изискват това – плановете за развитието на териториалните единици да бъдат стратегически. Ако няма такива изисквания, то най-вероятно в тези указания думата стратегическо планиране изобщо няма да се среща, въпреки, че характерът на развитието на териториалните единици в страната изисква разработването и прилагането на планови документи със стратегически характер.

При методическите указания за разработване на общински планове ситуацията не е по различна – и там се наблюдава тенденция на влошаване. Доказателство за това, е че за периода 2007-2013 указанията съдържат изисквания за осъществяването на процедура по разработване, съгласуване, приемане и реализация на общинските планове за развитие, които обхващат множество етапи от процеса на стратегическо планиране. Сериозен недостатък, е че към част от тези етапи няма разяснения и изисквания към тяхното осъществяване. Освен това указанията не обясняват ролята на стратегическото планиране за развитието на общините в България. При методическите указания за раз-

⁶ Методическите указания за разработване на Национална стратегия за регионално развитие на Република България (2012-2022), Регионални планове за развитие на районите от ниво 2 (2014-2020), Областни стратегии за развитие (2014-2020) и Общински планове за развитие (2014-2020), МРРБ, 2011, с. 8.

⁷ Виж. „Методически указания за разработване на Областните стратегии за развитие /ОСР/“, София, 2004, стр. 16-23.

⁸ Пак там. стр. 12-16.

работване на общински планове за периода 2014-2020 г. стратегическото планиране само се споменава в текста без да се навлиза в дълбочина.

Като цяло силно впечатление прави това, че във всички анализирани методически указания за разработване на регионални, областни и общински планове и стратегии, през периодите от 2004 г. до днес с малки изключения няма цитирани или препратки към съществуващи методологии за разработване на стратегически планови документи на национално или наднационално равнище, на български или чужди автори в областта на стратегическото планиране. Този факт може да се обясни с това, че нуждата от стратегическо планиране не е осъзната, макар да се изисква неговото прилагане от европейското и национално законодателство. Естествената последица от това е влошеното и влошаващо се качество на методическите указания за разработване на регионални, областни и общински стратегически планови документи. Доказателство за подценяването на ролята на стратегическото планиране и още една причина за влошеното качество на методическите указания е липсата на „официално“ утвърдена методология за стратегическо планиране на регионалното развитие в страната, което позволява всеки който разработва регионални, областни или общински планове да има свое тълкуване на стратегическото планиране и неговите етапи. Едва през 2010 г., т.е. след приемането на България в Европейския съюз в страната е приет документ с наименование „Методология за стратегическо планиране в Република България”⁹, който има следните цели:

- „да се създаде стандарт на стратегическо планиране в администрацията;
- да поясни смисъла на ключовите принципи на разработване и изпълнение на стратегическите документи, основен сред които е принципът на публично партньорство между държавните институции и гражданите и техните организации;
- да въведе основните видове стратегически документи, като фиксира техните наименования в зависимост от мястото им в йерархията на стратегическите документи;
- да представи задължителните елементи на съдържанието на стратегическите документи;
- да подреди процеса на разработване на обособените видове стратегически документи, като разпише в детайли стъпките, които ангажираните в процеса на разработването им следва да спазват;
- да представи професионалните методи за разработване на стратегическите документи (като например SWOT, PEST и т.н.), присъщи на модерното държавно управление;
- да въведе ключовите понятия в процеса на стратегическо планиране.”¹⁰

В методологията са разяснени основните видове стратегически документи – Стратегия; Политика; Програма; План; Концепция, както и че „Към 2010 година не съществуват утвърдени в практиката критерии за тяхното разработване, поради което наименованията им не се подчиняват на ясна логика, съобразена с тяхното съдържание и обхват.”, факт, който се потвърждава и от настоящото изследване. Тогава как да се обясни това което е правено до 2010 г. в смисъл на разработени и реализирани планове и стратегии за развитието на териториалните единици в страната. Възниква и друг въпрос, тази методология не е ли приета твърде късно – едва след членството на страната

⁹ „Методология за стратегическо планиране в Република България”, Република България, Съвет за административната реформа, април 2010

¹⁰ Пак там стр. 4

в Европейския съюз? Предвид риторичния характер на тези въпроси отговорът им не изисква особени усилия. Отговор частично може да се намери и в първите страници на този документ, където е посочено, че „В нормативната уредба липсва цялостна регламентация на процеса за стратегическо планиране, но в над 30 закона е определено задължението на държавните органи за разработването на стратегии.” Тези констатации обясняват защо методическите указания за разработване на регионални, областни и общински планове и стратегии за периода 2007-2013 г. избягват да обяснят значението и ролята на стратегическото планиране за развитието на територията, а само изброяват и частично обясняват неговите етапи – причината е проста – липсата на национално утвърдена методология за стратегическо планиране в България до 2010 г. Ако по този начин могат да бъдат обяснени недостатъците по отношение на стратегическото планиране в методическите указания за периода 2007-2013 г., то тогава (при наличието на утвърдена национална методология за стратегическо планиране от 2010 г.) как да се обясни влошеното качество на методическите указания за разработване на регионални, областни и общински планове и стратегии за периода 2014-2020 г. При тези обстоятелства логическият начин на мислене изисква на първо място да се провери за недостатъци новоприетата национална методология за стратегическо планиране от 2010 г. Защо? Ами защото ако всичко е наред, нормално би било методическите указания да цитират или прехвърлят отделни методологични въпроси по разработването на регионални, областни или общински планове и стратегии именно към тази методология, но анализът на въпросните методически указания показва, че това не се наблюдава. Анализът на съдържанието на националната методология за стратегическа планиране в Република България показва, че тя засяга важни въпроси като:

- Участници, стандарти и принципи в процеса на стратегическо планиране
- Методологични указания за изготвяне на националните стратегии
- Указания за изготвяне на национални програми за реализация на конкретни национални стратегии
- Методологични указания за разработване на план за действие
- Указания за разработване на стратегически планове за действие на институциите
- Наблюдение и отчитане на изпълнението на стратегическите документи
- Оценка на стратегическите документи и тяхното изпълнение
- Термини, използвани в Методологията

Осъщественият анализ разкрива и съществен недостатък на „Методология за стратегическо планиране в Република България” от гледна точка на регионалното развитие – тя не дава разяснения за разработване на регионални, областни и общински планове и стратегии. Методологичните указания в нея засягат основно разработването на национални стратегии за отделни сектори. Колкото и близка да е методологията на стратегическото планиране за различните равнища – национално, регионално, фирмено, стратегическото планиране на регионално равнище има свои специфични особености, което поставя на дневен ред въпроса за изготвянето на методологични указания и за регионалните, областните и общински планове и стратегии. Съществуването на такъв недостатък в методологията за стратегическо планиране в Република България е една от причините за влошеното качество на методическите указания за разработването на регионални, областни и общински планове и стратегии през периода 2014-2020 г. На практика се оказва, че поради пропуски в „Методология за стратегическо планиране в Република България”, която не неизяснява спецификата на стратегическото планиране на регионално равнище, методическите указания за разработване на регионални, областни и общински планове и стратегии за периода 2014-2020 г., решават този проб-

лем като изобщо не засягат въпроса за стратегическото планиране. Това обаче не е оправдание, защото методическите указания от предходния период – 2007-2013 г. разглеждат по-обстойно проблематиката на стратегическото планиране при разработването на областни и общински планове без по това време да съществува официално утвърдена методология за стратегическо планиране в страната.

Ситуацията в настоящия момент – програмния период 2014-2020 г. по същество е същата както и през периода 2007-2013 г. – основната тежест по изготвяне на качествени регионални, областни и общински планове и стратегии пада върху специалистите в министерството на регионалното развитие и благоустройството (при регионалните планове) и върху местните специалисти (при областните и общинските планове), защото методическите указания не изясняват стратегическите аспекти при разработването на тези стратегически планови документи. Като цяло „прехвърлянето на топката” в областта на стратегическото планиране от методическите указания към „местните специалисти” и техните знания не е оправдано и едва ли ще доведе до подобряване на качеството на регионалните, областните и общински планове. Поредното прехвърляне на отговорности в областта на изясняване на значението, ролята и методологията на стратегическото планиране – първото прехвърляне е от страна на Европейския съюз към отделните държави членки (посредством правомощията в областта на регионалната политика на Съюза), второто прехвърляне на отговорността е от национално равнище (посредством недостатъците в „Методология за стратегическо планиране в Република България”) към методическите указания за разработване на планове и стратегии за развитие на териториалните единици и накрая последното трето прехвърляне на отговорността е от методически указания за периода 2014-2020 г. (чрез неизяснената роля, значение и етапи на осъществяване на стратегическо планиране за разработване на планове и стратегии за отделните териториални единици) към местните специалисти, заети в областите и общините в България. Като се има предвид равнището на заплащане в областите и общините, вероятността добрите специалисти в областта на стратегическото планиране да останат в местната администрация е силно ограничена. Това на свой ред води до още едно прехвърляне на отговорността в областта на стратегическото планиране, а от там и върху качеството на разработените планове и стратегии, – от местните власти към консултантски организации. С други думи когато липсват достатъчно подготовени кадри, които да разработят областните или общинските планове, тази задача се решава чрез наемането на консултанти. При тях обаче има друг проблем. Този проблем е предсатвен добре от Авром Бендавид-Вал според когото „Трябва да бъде пределно ясно, че ако целите трябва да произтичат от един бъдещ образ, те трябва също да произтичат от дълбоко познаване на района. Статистическа информация, която може да бъде полезна при извеждането на бъдещия образ на общността, има смисъл само когато е пресята през призмата на местния опит и знания. Ето защо практиката на използване на консултант, който да „разработи” план за развитие не може да доведе до формулирането на смислени цели за местно икономическо развитие. Консултантите могат да помогнат в опитите по идентифициране на целта, но те не могат да направят това от името на общността, тъй като не разполагат с местния опит, а количествени данни, до които имат достъп, са само едно допълнение.”¹¹ С други думи изводът, е че консултантите могат да бъдат само помощници в процеса, но не и главни действащи лица в създаването и реализирането на желаното бъдеще на районите, областите и общините. Тази роля може да си изпълни единствено от местните специалисти и обитатели на конкретната територия.

¹¹ Bendavid-Val, Avrom, Local Economic Development Planning: From Goals to Project, in American Planning Association, Planning Advisory Service, Report 353, 1980, p.12

Изводи

В резултат от направения преглед на изискванията в методическите указания за разработване на регионални, областни общински планове и стратегии в България се разкриха както методологически, така и кадрови проблеми, които пряко или косвено засягат качеството на разработваните стратегически документи за развитие на териториалните единици в страната. Важността на всеки един от тези проблеми не може да се подценява, но проблемът с липсата на информация за същността, мястото и ролята на стратегическото планиране има фундаментален характер и предопределя резултатите от усилията по разработване на стратегическите планови документи за развитие на районите, областните и общините, които да са в състояние реално да съдействат за развитието. Решаването на разкритите проблеми е неотложен и труден процес, но ще има безспорно положително въздействие върху качеството на стратегическите планови документи, а от там и върху развитието на териториалните единици в страната.

Литература:

1. Bendavid-Val, Avrom, Local Economic Development Planning: From Goals to Project, in American Planning Association, Planning Advisory Service, Report 353, 1980
2. Bryson J. and Alston F., Creating and Implementing your Strategic Plan, Second Edition, San Francisco: Jossey-Bass, 2004
3. Drucker, P., Post-capitalist society, New York: Harper Business, 1993
4. Kaufman Roger, Oakley-Browne Hugh, Watkins Ryan, Leigh Doug, Strategic Planning For Success - Aligning People, Performance, and Payoffs, Jossey-Bass/Pfeiffer, 2003
5. Moore Thomas, Care Of The Soul - How to add the Depth and Meaning to your everyday Life, Harper Collins Publishers, 1992
6. Методология за стратегическо планиране в Република България, Република България, Съвет за административната реформа, 2010
7. Методическите указания за разработване на общински планове за развитие, МРРБ, София, 2004
8. Методически указания за разработване на Областните стратегии за развитие /ОСР/, МРРБ, София, 2004
9. Методически указания за разработване на Национална стратегия за регионално развитие на Република България (2012-2022), Регионални планове за развитие на районите от ниво 2 (2014-2020), Областни стратегии за развитие (2014-2020) и Общински планове за развитие (2014-2020), МРРБ, София, 2011